

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

DIANA VIEIRA SILVA

PROPOSTA DE ESTRUTURAÇÃO DA ÁREA DE COMPRAS PARA PEQUENA
EMPRESA DE CONSTRUÇÃO CIVIL

CURITIBA

2016

DIANA VIEIRA SILVA

PROPOSTA DE ESTRUTURAÇÃO DA ÁREA DE COMPRAS PARA PEQUENA
EMPRESA DE CONSTRUÇÃO CIVIL

Monografia em formato artigo apresentada ao
Curso de Especialização em Gestão de
Suprimentos, do Departamento de Engenharia de
Produção, Setor de Tecnologia, Universidade
Federal do Paraná, como parte das exigências
para a obtenção do título de Especialista em
Gestão de Suprimentos.

Orientador: Prof. Adriana de Paula Lacerda Santos

CURITIBA

2016

**PROPOSTA DE ESTRUTURAÇÃO DA ÁREA DE COMPRAS PARA PEQUENA
EMPRESA DE CONSTRUÇÃO CIVIL
PROPOSAL FOR STRUCTURING THE PURCHASE DEPARTMENT TO SMALL
CIVIL CONSTRUCTION COMPANY**

Diana Vieira Silva * dianavieirabtu@gmail.com

Universidade Federal do Paraná, Curitiba-PR

Adriana de Paula Lacerda Santos ** adrianapls@gmail.com

Universidade Federal do Paraná, Curitiba-PR

Resumo: A Construtora objeto deste trabalho é uma empresa familiar de pequeno porte da cidade de Botucatu/SP. Está atuando no mercado desde 2013 e vem crescendo consideravelmente. Com isso, os problemas com planejamento das obras, fluxo de informação da área de compras e tomada de decisões quanto à estruturação, seleção de fornecedores tem sido uma tarefa árdua para os sócios. O Estudo de Caso analisado neste artigo possui o processo aquisição de materiais caótico, dificultando o seu desenvolvimento. O objetivo desta pesquisa foi propor uma estruturação do setor visando efetuar compras que atendam as necessidades da empresa, possibilitando o aumento nos lucros. Em virtude deste contexto, propõe-se à qualificação de seleção de fornecedores e no setor de aquisição de materiais, criando sistemas eficazes, reduzindo despesas e aumentando a eficácia dos processos. A proposta visa também estruturar o escritório da administração, organizando o pequeno espaço destinado às atividades de compra e relacionamento com fornecedores, estruturar o planejamento e acompanhamento do desempenho do negócio e propor mecanismos de informatização para auxiliar aquisições de materiais. Conclui-se que a implantação da proposta sugerida possibilita a estruturação do setor de compras do Estudo de Caso gerando uma melhor organização entre a empresa estudada e seus fornecedores.

Palavras-chave: Compras. Estruturação. Planejamento. Seleção de Fornecedores. Aquisição de materiais.

Abstract: The Construction Company object of this work is a family business small sized of the city of Botucatu-SP. It is acting in the market since 2013 and has grown considerably. Thus, the problems with the planning of works, information flow from the Purchase Department and making decisions regarding the structure, selection of suppliers has been an arduous task for the partners. The case study analyzed in this article has the chaotic process of procurement of materials, hindering its development. The objective of this research was to propose an industry organization aimed at making purchases that meet the business needs, enabling an increase in profits. In view of this context, it is proposed to the qualifying selection of suppliers and purchase materials sector, creating effective systems, reducing costs and increasing the efficiency of processes. The proposal also aims to structure the administration office, organizing the small space intended for purchasing and supplier relations activities, structuring the planning and following up of business performance and propose computerized mechanisms to support purchases of materials. It was concluded that the implementation of the suggested proposal enables the structuring of Purchasing Department of Case Study generating a better organization among the studied company and its suppliers.

Keywords: Purchases. Structuring. Planning. Supplier Selection. Procurement of materials.

1 INTRODUÇÃO

Este artigo tem por objetivo propor a estruturação do setor de compras em uma construtora do interior de São Paulo, e propor uma forma eficiente para a realização da seleção de fornecedores, aquisição de materiais e planejamento das obras. Com a estruturação do setor de compras a empresa visa à alavancagem de lucros para a organização.

Em um mercado cada dia mais competitivo, as empresas têm que lutar por um diferencial que as deixem mais potenciais ao mercado. De acordo com Santos e Jungles (2008). “Na construção civil, uma das funções organizacionais que tem recebido atenção especial é a função de compras de materiais, haja vista que, através dela, circulam grande parte dos recursos financeiros da empresa construtora”. Desta forma, o que deveria ocorrer é uma reestruturação do Setor de Compras, para que este se torne mais um setor estratégico da organização.

O setor de Compras com eficiência estratégica pode contribuir para a alavancagem de lucro da organização, possibilitando que se estabeleçam negócios mais vantajosos para a empresa. Diante deste pressuposto, este artigo visa apresentar uma proposta de estruturação do setor de compras, visando mostrar a influência que este setor tem sobre a lucratividade do negócio envolvendo o planejamento das compras dos materiais e serviços, cronogramas de obras e suprimentos, orçamentos e entendimento do que vem a ser a cadeia de suprimentos, até a importância da formação de parcerias com os fornecedores, o gerenciamento das compras, quebrando resistências e favorecendo, sobretudo, uma visão melhor sobre o futuro.

2 GESTÃO DE COMPRAS

A gestão de compras é a atividade responsável pela aquisição de materiais e matérias-primas dentro da empresa, através da mais correta tradução das necessidades em termos de fornecedor/requisitante.

Martins et.al. (2001) afirmam: Que a gestão de compras assume um papel estratégico nos negócios de hoje, pelo volume de recursos financeiros que

envolvem. Mudando assim essa visão de que, a atividade de compras fosse algo burocrático, passando a ser indispensável e necessário para os bens lucrativos da empresa.

A gestão de compras é de fundamental importância para o sucesso da organização, pois ela tem consequências diretas no lucro da empresa.

A função de compras é um segmento essencial do departamento de materiais ou suprimentos na construção civil, que tem por finalidade suprir as necessidades de materiais ou serviços, planejá-las quantitativamente e satisfazê-las no momento certo com as quantidades corretas, verificar se recebeu efetivamente o que foi comprado e providenciar armazenamento (DIAS, 1993).

Para efetuar uma boa compra, a empresa deve seguir certos procedimentos que incluem a verificação de prazos, preços, qualidade e volume. Deve elaborar o planejamento de compras, manter cadastros de fornecedores, analisá-los, fazer uma seleção e procurar ter um bom relacionamento com o mercado fornecedor. Entre as características básicas de um sistema adequado de compras, pode-se destacar (CURSOS ONLINE SP DO BRASIL, 2016):

- Sistema de compras a três cotações: Tem por finalidade partir de um número mínimo de cotações para encorajar novos competidores. A pré-seleção dos concorrentes qualificados evita o dispêndio de tempo com um grande número de fornecedores.
- Sistema de preços objetivos: O conhecimento prévio do preço justo, além de ajudar nas decisões do comprador, proporciona uma verificação dupla no sistema de cotações. Pode ainda ajudar os fornecedores a serem competitivos, mostrando lhes que seus preços estão fora de concorrência.
- Duas ou mais aprovações: No mínimo duas pessoas estão envolvidas em cada decisão da escolha do fornecedor. Isto estabelece uma defesa dos interesses da empresa pela garantia de um melhor julgamento, protegendo o comprador ao possibilitar revisão de uma decisão individual.
- Documentação escrita: Documentação anexa ao pedido, possibilitando no ato da segunda assinatura, o exame de cada fase de negociação, permite revisão e estará sempre disponível junto ao processo de compra para esclarecer qualquer dúvida posterior.

- Comprar materiais e insumos aos menores preços, obedecendo a padrões de qualidade e quantidade;
- Procurar sempre dentro de uma negociação justa e honesta as melhores condições para a empresa, principalmente as de pagamento.
- Recebimento, inspeção, armazenagem e providenciar andamento dos materiais.

A função de comprador era, até recentemente, atribuição do dono da empresa, que negociava desde as condições de pagamento até prazos de entrega, pois era conhecida a importância das compras na formação dos custos e na obtenção do lucro.

Com o crescimento das empresas, o proprietário passa as atribuições de compras para compradores profissionais.

É possível afirmar, que se a empresa investir no aprimoramento deste setor, direcionando a função de compras para um profissional preparado e especializado podem gerar lucro de forma direta para a empresa (CIPRANI, 2013).

Visto que, objetivo do comprador não é somente comprar barato, pois a questão preço não é apenas o único alvo importante, existem também outros meios que devem ser buscado para que haja melhoras no negócio e para manter o foco no resultado final. Quanto mais informação o comprador tiver, ele exercerá a sua função com mais eficiência dentro da empresa (DIAS, 1993).

É importante que o comprador esteja em situação de certificar-se se o material comprado, de um fornecedor está de acordo com o solicitado. O comprador deve, portanto, desenvolver um “sentido técnico” a fim de descobrir eventuais discrepâncias entre as cotações de um fornecedor e as especificações da Requisição de Compras. O comprador deve ter condições de reconhecer, em uma eventual alternativa de cotação, uma economia do custo potencial ou a ideia de melhoria do produto (WORDPRESS, 2010). Evidentemente, em tais circunstâncias, a decisão final não será do comprador, mas ele deve ter habilidade para encaminhar ao requisitante ou proprietário da empresa essas sugestões.

2.1 Estrutura Organizacional do Setor de Compras

A teoria estruturalista concentra-se no estudo das organizações, na sua estrutura interna e na interação com outras organizações. As organizações são unidades sociais intencionalmente construídas e reconstruídas a fim de atingir objetivos específicos. Assim, a organização é uma unidade social dentro da qual as pessoas alcançam relações estáveis – não necessariamente face a face – entre si, no sentido de facilitar o alcance de um conjunto de objetivos ou metas. (CHIAVENATO, 2004).

Uma boa estruturação e organização do setor de compras da empresa da construção civil ou não, é vital para a sobrevivência e competitividade das empresas, já que cada vez com as margens de lucros mais apertadas, comprar e gerenciar bem, além do desenvolvimento de uma relação sólida com os fornecedores torna-se obrigatória para as empresas (BARP, 2009).

A quantidade de pessoas, o volume e a variedade de produtos e serviços, a desenvoltura das lideranças, a habilidade das pessoas e a importância da função compras para a empresa estão entre as variáveis que afetam a decisão da estrutura organizacional de uma organização (BAILY, 2000).

Na empresa em funcionamento existem mercados, tecnologias, produtos e serviços. Instalações e equipamentos estão no seu lugar. Capital foi investido e deve ser aproveitado. Pessoas estão empregadas e fazendo trabalhos específicos, e assim por diante. O trabalho administrativo do comprador é otimizar o aproveitamento desses recursos (DRUCKER, 1975).

2.2 Planejamento das Obras

O Planejamento é o processo contínuo de tomar decisões empresariais (envolvendo risco) no presente de modo sistemático e com maior conhecimento possível de seu futuro; é organizar sistematicamente os esforços necessários para que cumpram essas decisões; e é medir os resultados dessas decisões contra as expectativas através de uma retroalimentação sistemática e organizada. (DRUCKER,1975).

O planejamento bem elaborado de um projeto é a atividade fundamental para o sucesso de qualquer empreendimento tanto na etapa da concorrência quanto no início e durante todo o período da obra, pois assegura, com base nas premissas assumidas, uma probabilidade favorável com relação aos resultados esperados (FERREIRA, 2008).

A partir do fechamento do negócio com o cliente, elabora-se o planejamento das atividades, estabelecendo-se o cronograma, definindo-se quem realizará os serviços e toda a logística de suprimento de materiais necessários (SEBRAE, 2016).

Para simular a elaboração deste em seus mínimos detalhes, é primordial o máximo de informação disponível, dentro da melhor técnica e economia, de modo a permitir a obtenção de todos os recursos necessários, identificando no tempo, os seus custos, investimentos, receitas, o resultado provável mês a mês e no final do projeto. Quanto mais detalhado for o projeto, quanto maior for o esforço despendido no estudo dos documentos e na pesquisa ao local das obras, maior será o detalhamento e a precisão na simulação da execução da obra (FERREIRA, 2008).

2.3 Orçamento da Obra

Orçamento é o resultado de um montante dos serviços previstos e planejados, necessários a execução de uma obra. O orçamento é um dos elementos para a tomada de decisões, junto com o cronograma físico-financeiro. O proprietário deve saber se terá condições de arcar com os custos ou, no caso de uma obra própria, a construtora precisa saber como será o desembolso ao longo da obra. No caso de uma concorrência para a execução de obra pública, existe a obrigatoriedade legal da previsão dos preços para que o órgão público possa escolher que empresa irá executar a obra. O orçamento no âmbito da construção civil é um instrumento de previsão do custo da obra (SANTOS, 2008).

2.4 Seleção de Fornecedores

A escolha de um fornecedor é uma das atividades fundamentais e prerrogativa exclusiva de compras. O bom fornecedor é quem vai garantir que todas

aquelas cláusulas solicitadas, quando de uma compra, sejam cumpridas. Deve o comprador procurar, de todas as maneiras, aumentar o número de fornecedores em potencial a serem consultados, de maneira que se tenha certeza de que o melhor negócio foi executado em benefício da empresa. O número limitado de fornecedores a serem consultados, constituem uma limitação das atividades de compras. O processo de seleção das fontes de fornecimento não se restringe a uma única ocasião, ou seja, quando é necessária a aquisição de determinado material (WORDPRESS, 2010).

A atividade deve ser exercida de forma permanente e contínua, através de várias etapas, entre as quais: Levantamento e pesquisa de mercado, Análise e Classificação, Avaliação de Desempenho. Além disso, um relacionamento saudável entre comprador e fornecedor é necessário para a saúde duradoura de qualquer organização. Em suma, relacionamentos saudáveis com clientes, empregados, donos e fornecedores asseguram bons negócios (HUNTER, 2004).

2.5 Pedidos de Compras

O departamento de compras com base nas solicitações de mercadorias, efetua a cotação dos produtos requisitados. Efetuadas as cotações o órgão competente analisa qual a proposta mais vantajosa (RODRIGUES, 2011).

Após término da fase de cotação de preços dos materiais e análise da melhor proposta para fornecimento, o setor de compras emite o pedido de compras para a empresa escolhida. Esse pedido deverá ter com clareza a descrição do material a ser comprado, bem como as descrições técnicas, para que não ocorra as frequentes dúvidas que comumente acontecem. Uma vez emitido o pedido, o comprador perde sua posição de comando e passa a uma atitude de expectativa. Procurará de agora em diante adotar uma atitude de vigilância, procurando cuidar para que os fornecimentos sejam feitos e os prazos cumpridos (CURSOS ONLINE SP DO BRASIL, 2016).

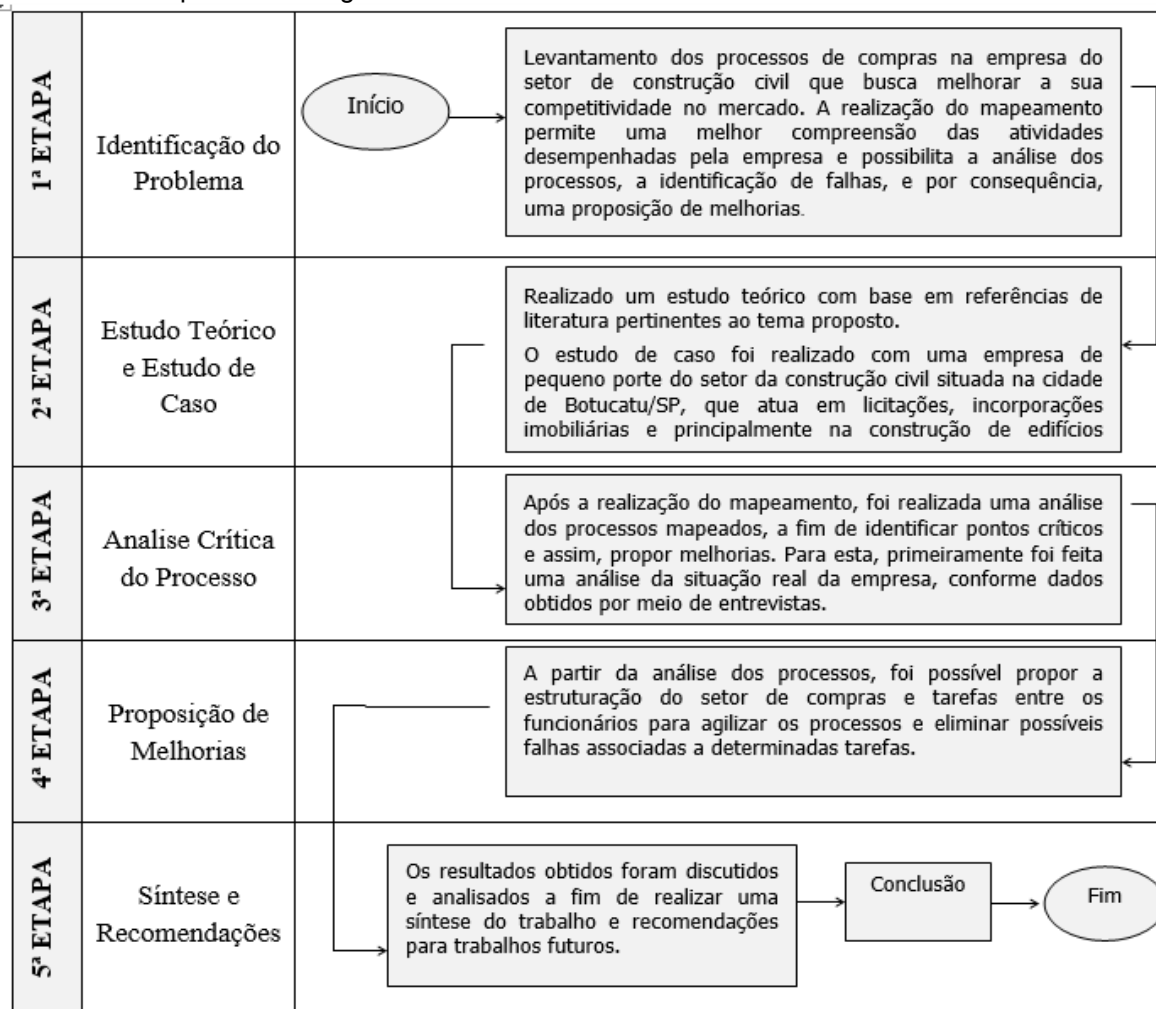
3 METODOLOGIA

O método de pesquisa utilizado foi o indutivo, que é quando o estudo passa do específico para o geral, procurando a partir da compreensão de um fenômeno em um ambiente, de ter conhecimento sobre o todo que envolve o tema.

A pesquisa utilizada foi de caráter exploratório e é caracterizada como um estudo de caso, pois teve como principal objetivo identificar quais procedimentos e práticas podem ser adotados para o departamento de compras tendo em vista a maximização, segurança e eficácia de suas operações para área da construção civil.

Portanto, para elaboração desta pesquisa as seguintes etapas metodológicas foram aplicadas (Quadro 1).

Quadro 1 – Etapas Metodológicas



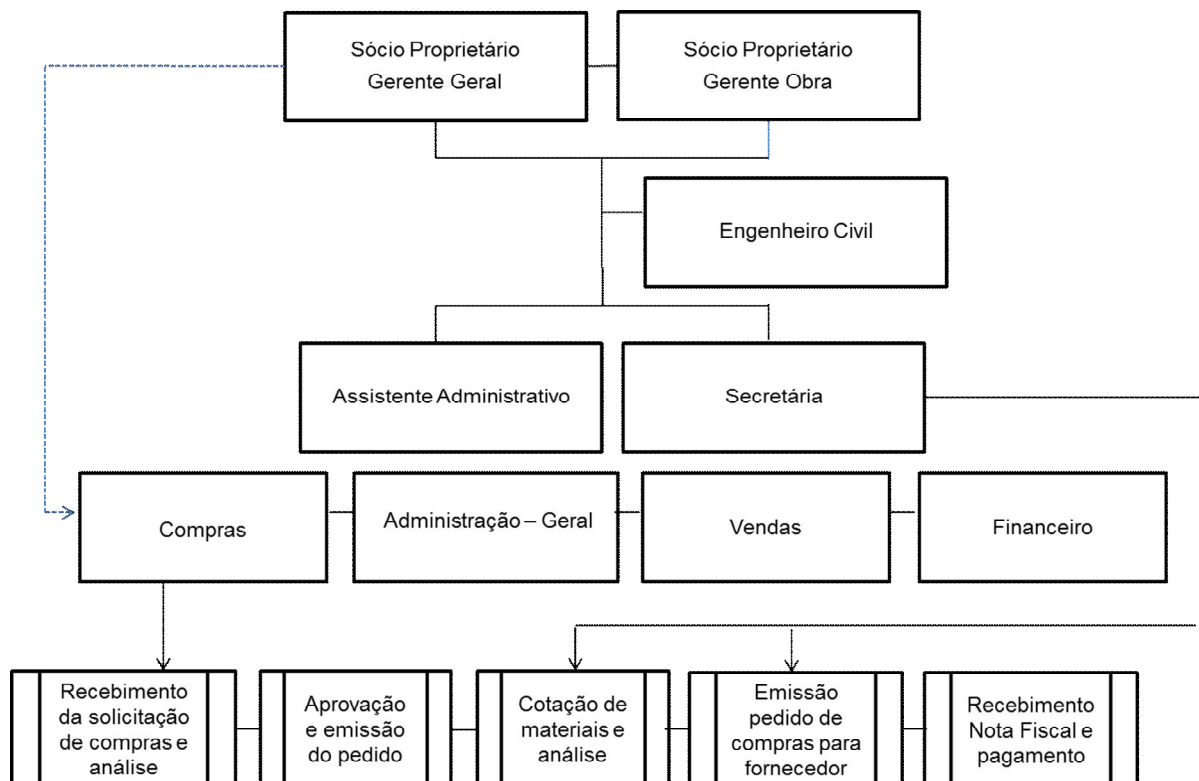
Fonte: Os autores.

4 ESTUDO DE CASO

A construtora estudada atua no mercado da construção há 3 anos. Sua estrutura organizacional é tradicionalmente familiar, ou seja, pais e filhos à frente da empresa, porém o sócio é amigo da família. A empresa pode ser caracterizada de pequeno porte, atuando com licitações, incorporações imobiliárias e principalmente na construção de edifícios residenciais e comerciais. A empresa vem direcionando seus serviços para empreendimentos de alto padrão. Atuam na própria cidade, porém, atualmente tem executado obras nas cidades da região. Os dados da pesquisa foram obtidos através de entrevista realizada com dois sócios responsáveis pelas obras da construtora, bem como através de observações feitas na sede da empresa.

O Fluxograma do Setor de Compras está ilustrado na Figura 1.

Figura 1 – Fluxograma do Setor de Compras



Fonte: Os autores.

A construtora analisada possuía um setor só para compras, porém, após um ano a construtora percebeu ser desnecessário manter uma estrutura administrativa apenas para esse fim. Atualmente o setor compras está desativado, ficando as suas funções a cargo dos sócios, sendo um deles o gerente administrativo-financeiro da construtora e da secretária. Além da participação de ambos como gerente e supervisor de obras. No caso analisado o ciclo de compras é o seguinte:

- a) O engenheiro da obra emite solicitação de compra, de acordo com a necessidade da obra, constando especificação e quantidade do material, data e local para entrega;
- b) A secretária da construtora ao receber a solicitação emite o pedido de compra (para aqueles produtos que já possuam fornecedores selecionados) e/ou faz cotação de preços e seleciona o fornecedor com melhor preço e forma de pagamento para emitir o pedido de compra (para os produtos que ainda não possuam fornecedores selecionados);
- c) O gerente administrativo aprova o pedido de compra com o visto;
- d) A secretária envia o pedido de compra ao fornecedor via e-mail ou através do motorista da empresa;
- e) A obra realiza o acompanhamento da entrega do pedido sem observar o prazo solicitado
- f) É realizado o recebimento do material na obra com visto na nota fiscal pelos funcionários das obras;
- g) O fornecedor envia a nota fiscal com a fatura de pagamento para o escritório.
- h) O gerente administrativo recebe a nota fiscal para pagamento do fornecedor.

Nos casos em que a compra é realizada em grandes lotes, como acontece com os itens de acabamento, a negociação quanto a preço e forma de pagamento e a emissão do pedido de compra são realizadas diretamente pelo gerente administrativo financeiro da empresa, para os quais os procedimentos diferem dos citados anteriormente.

A construtora possui um cadastro dos fornecedores para produtos de acabamento, ou seja, aqueles que vão fornecer os materiais mais caros, pertinentes ao grupo A da classificação ABC. Não havendo possibilidade de fornecimento por este fornecedor, é consultado o cadastro e selecionado outro fornecedor com

qualidade semelhante ao anterior, negociado pelo produto que melhor se adequar ao projeto. Geralmente, o pedido é realizado em um único lote. Neste caso, eles não trabalham muito com planejamento, o que aumenta a possibilidade de eventuais atrasos. Já aqueles que fornecem os materiais de uso frequente. São fornecedores locais (revendedores), aos quais são emitidos pedidos mensais com entregas de lotes programadas conforme o cronograma físico da obra.

No que se refere à solicitação de compras, a mesma é realizada mensalmente pelo engenheiro conforme o cronograma das atividades a serem realizadas no período. No que se refere ao pedido de compra, verificou-se que o mesmo é realizado pela secretária da construtora logo após recebimento da solicitação de compra vindo da obra. Caso seja solicitado algum material que não conste no cadastro de preço dos fornecedores, é realizada uma cotação de preços e emitido o pedido para aquele que tenha melhor preço e condição de pagamento.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com base nos objetivos da pesquisa, primeiramente foi feita uma análise da situação real da empresa, conforme dados obtidos por meio de entrevista.

O principal problema encontrado na área de compra: Segundo a diretoria da empresa, foi que o setor compras fora desativado em virtude de ociosidade da mão-de- obra, uma vez que a mesma era considerada necessária apenas quando havia um volume de compras muito grande. Para o gerente, tornava-se oneroso manter funcionários contratados sem que houvesse atividade suficiente. Como consequências dessa postura adotada pela empresa, tem-se o seguinte:

- Dificuldades para realizar cotações, visto que a secretária não tem conhecimento técnico sobre especificações dos insumos;
- Atraso na realização das cotações, visto que a secretária acumula as atribuições normais pertinentes a sua função, além de ser telefonista e responsável pelas cotações.

Outros problemas foram identificados neste setor tais como:

A. Falta de padronização nos Projeto e especificações: Observou-se que o fator determinante para a escolha dos materiais de acabamento é a definição do

projeto por parte do gerente administrativo, ficando a cargo do mesmo solicitar orçamento e disponibilidade de estoque para fornecimento do lote. Quanto aos demais insumos vale o cadastro de fornecedores e cotação destes. O detalhamento das especificações só existe nas compras realizadas diretamente com os fabricantes, devido ao rigor necessário para a transação e, ainda, por haver o fornecimento de orçamento devidamente especificado. Numa análise geral, essa postura gera as seguintes consequências:

- A compra de materiais de acabamento e os insumos determinados pelo engenheiro ficam limitados à disponibilidade de fornecimento pelo fabricante sejam em prazo, estoque ou linha especificada;
- Demora na realização de cotação de materiais com especificações inexistentes ou incompletas.

B. Falta de planejamento: Verificou-se que há uma preocupação em fixar prazos para entrega de grandes lotes de materiais. Porém, o planejamento existente não é adequado, visto que o cronograma não é detalhado, ou seja, não menciona o planejamento a médio e curto prazo. Além disso, aparentemente, o cronograma não é cumprido fielmente, nem sequer atualizado. Imagina-se que em virtude disso, algumas consequências podem advir, tais como:

- O recebimento de um material pode acontecer em uma etapa inadequada, apesar de a data ser prevista.
- Ao receber um grande lote, pode não existir espaço disponível para armazenamento deste e de outros materiais já existentes.

C. Falta de tempo para negociações e efetivação da compra: Verificou-se a dificuldade da secretária lidar com a sobrecarga de tarefas, o que gerou problemas com a administração do recebimento da solicitação da obra, a cotação, a aprovação e o envio do pedido. Nesse caso, as consequências desse modelo adotado pela empresa são:

- Demora na realização das cotações e da aprovação do pedido de compra;
- Risco de extravio da solicitação enviada pela obra ou outros documentos.

D. Recebimento dos materiais e pagamento de faturas: Observou-se que o recebimento dos materiais na obra é realizado por qualquer funcionário que estiver no local, efetuando a conferência dos mesmos. A nota fiscal recebe o visto do mesmo que recebeu, evidenciando que fora tomado conhecimento sobre o recebimento do material. E, logo após, é enviada para gerente administrativo que também é responsável pelas contas a pagar da construtora. Esse procedimento adotado pela empresa pode gerar o seguinte:

- Como qualquer funcionário pode receber o material e a nota fiscal, consequentemente não há como responsabilizar ninguém pelo recebimento. Isso pode ocasionar problemas de risco de extravio da mesma, causando perda de tempo e atrasos no pagamento.

6 PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS

Em função da análise realizada na empresa e consequentemente de algumas falhas observadas, fruto da entrevista e das observações, foram sugeridas algumas melhorias. Tais melhorias, apresentadas a seguir na forma de propostas, procuraram assegurar procedimentos considerados indispensáveis a empresa estudada, buscando o melhor desenvolvimento das atividades da função compras.

O setor precisa ser reavaliado quanto à sua importância dentro da empresa. Fazer com que o responsável receba outras atribuições além de simplesmente comprar, pode ser o caminho para a revalorização do setor. Atribuir ao setor responsabilidades, tais como: comprar, cadastrar, qualificar e selecionar fornecedores. Em termos de avaliação de fornecedores pode-se tomar como referência, entre outros, o método ponderado de auxílio à escolha de fornecedores de materiais proposto por Isatto e Formoso (1999). Para o desempenho dessas novas funções, entre as quais a montagem de um sistema de avaliação de fornecedores eficiente, a contratação de um profissional capacitado na área, um técnico em edificações ou um tecnólogo na área de construção civil, por exemplo, pode ser de grande valia. Fica evidente a necessidade do investimento neste profissional.

Além disso, as seguintes ações são fundamentais para a melhoria deste processo:

A. Projetos e especificações: A atividade de projetos e especificações é de grande importância dentro da função de compras e materiais, visto que é nesse momento que pode ser alterada a especificação de um determinado material ou até mesmo do projeto, para viabilizar a execução da obra dentro do preço, prazo e recursos desejados. Manter um contato mais direto com o engenheiro de forma a serem definidos materiais com disponibilidade de fornecimento. Para isso é importante realizar o contato com os fabricantes de materiais ainda na etapa de projeto, para que sejam esclarecidas de antemão a disponibilidade de fornecimento do material. Planejar melhor a aquisição dos materiais comprados diretamente de fábrica para que sejam cumpridas todas as exigências como prazo, quantidade e linha especificada nos projetos. Na realidade, um bom relacionamento entre construtoras e fornecedores, baseado na parceria, na cooperação e na confiança mútua, como mostrado por Conceição (1999), evita diversos tipos de erros no processo de compra dos materiais. Especificar todos os materiais, de forma a facilitar a cotação e aquisição dos mesmos, pelo setor de compras, retirando a responsabilidade do sócio-gerente.

B. Planejamento: O planejamento das aquisições deve ser baseado no planejamento da obra. Ao invés de se fixar prazos para entrega de grandes lotes de materiais, seria mais viável que o tamanho dos lotes fosse reduzido. No sentido de reduzir os espaços para estocagem, o risco de avarias e furtos e a necessidade de antecipar recursos de caixa. Porém, isto só seria possível se realizado um bom planejamento e um cronograma que fosse cumprido rigorosamente e atualizado, em casos de imprevistos. Para isso é importante manter o controle da execução dos serviços conforme programado no cronograma da obra, evitando que materiais com datas programadas de entrega sejam entregues em etapas inadequadas. E, assim, com o cumprimento de um cronograma bem planejado, é possível receber um grande lote e prever o espaço necessário para o seu armazenamento ou mesmo pequenos lotes, de forma a serem entregues e utilizados conforme o andamento dos serviços em execução. A utilização de sistemas computacionais de planejamento é fundamental para que se torne viável desenvolver o planejamento das aquisições.

C. Negociação e Efetivação da compra: Com a reativação do setor compras a efetivação da compra será mantida de forma mais ágil. Pois poderá ser mantido um cadastro de fornecedores e cotação atualizados. Além disso, para maiores informações o sistema pode ser integrado com o do fornecedor. Em adição a isso, as solicitações de compra seriam melhores administradas e enviadas diretamente ao setor de compras. Dessa forma, na negociação das condições de compras é possível realizar através do planejamento das aquisições, negociações em grandes lotes com os fornecedores, conseguindo que as entregas e os pagamentos aconteçam de acordo com a necessidade da obra (em pequenos lotes). Essa negociação deve abranger além do preço, qualidade, flexibilidade de entrega e condições de pagamentos. Tendo as condições da compra sido acertadas com os fornecedores para todos os materiais que constem do planejamento das aquisições, o comprador emite o pedido de compras e envia ao fornecedor.

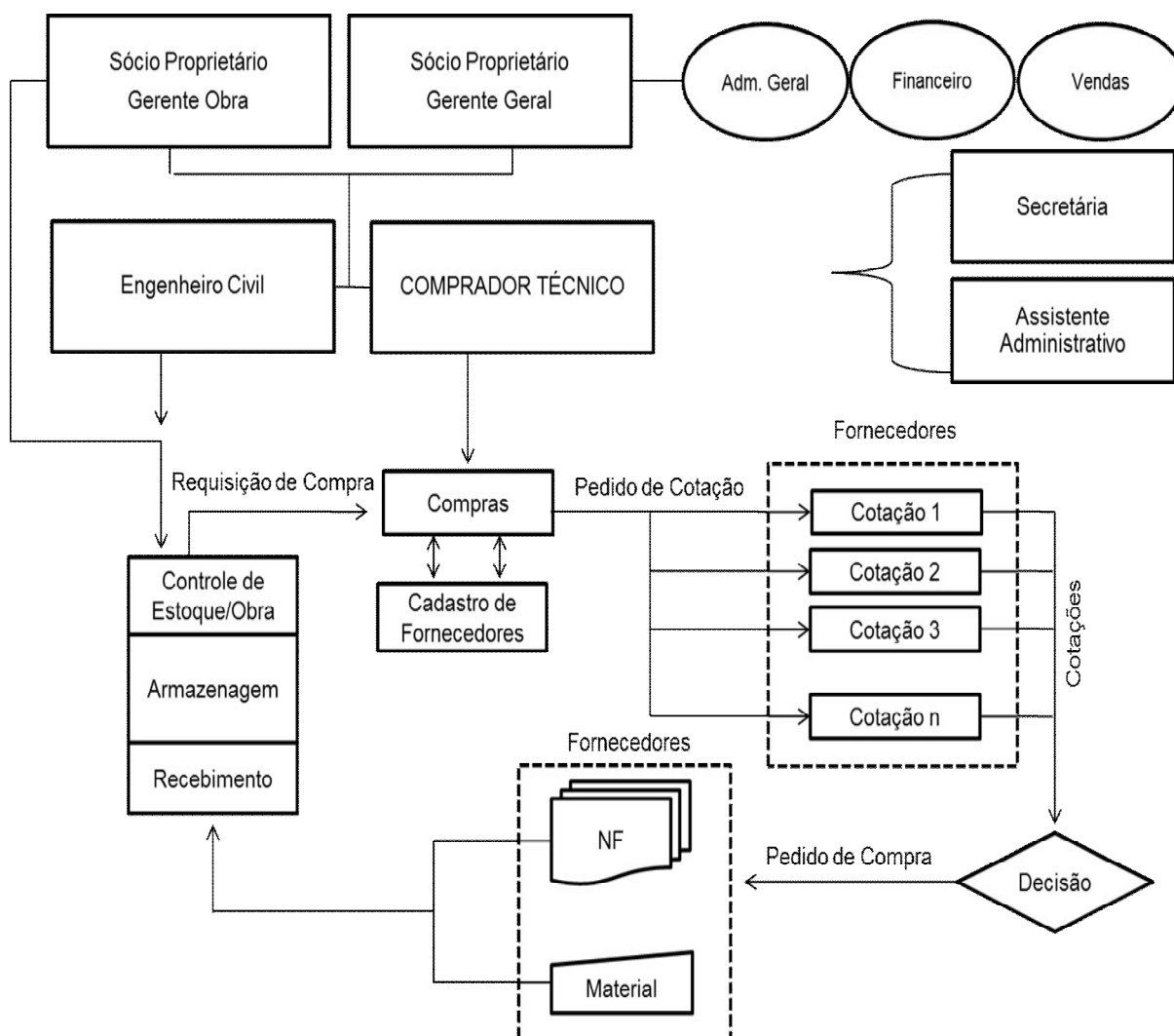
D. Recebimento do material e pagamento de faturas: Se faz necessário a existência de um padrão de recebimento. Este poderia ser de responsabilidade do mestre de obra ou do Engenheiro para receber, averiguar e assinar a nota de recebimento. Criando um padrão de recebimento de materiais com procedimentos como verificação dos dados constantes na Nota Fiscal e verificação do lote de acordo com o tipo de material a ser recebido, pode-se verificar o grau de conformidade do material recebido. Ou seja, a partir do momento em que o material é entregue ao seu destino, as notas fiscais seguem um procedimento de conferência. Contudo, é importante que exista a integração efetiva do sistema de gerenciamento de compras com sistema financeiro e contábil na empresa. Uma requisição de entrega típica deve conter: Descrição do Material, Características técnicas, Quantitativo, Preço, Entrega, Responsável, Dados do Fornecedor.

E. Treinamento: Constante treinamento traz benefícios permanentes a um ambiente empresarial. Desenvolver e ampliar a capacidade técnica de profissionais que trabalham na área, através de treinamentos, qualificações, cursos práticos e ou palestras, possibilitará uma visão atualizada das atividades de compras, com exposição de conceitos, técnicas e ferramentas necessárias para o processo de planejamento, administração e organização do setor. Será um diferencial para a estruturação e desenvolvimento do setor de Compras, para a formação de parcerias

(internas e externas), e aumentar a produtividade, a lucratividade e a competitividade do negócio.

Na Figura 2, está ilustrado o exemplo de estrutura com as melhorias:

Figura 2 – Estrutura com as melhorias realizadas no Setor de Compras



Fonte: Os autores

O fator mais importante para a proposta de melhoria, nesse caso, é a reativação do setor de compras com a respectiva contratação de um profissional habilitado na área de construção civil, que passaria a realizar cotações, cadastro de fornecedores e negociação de forma mais eficaz e independente, visto que conhece

os materiais. Inclusive àqueles materiais que, atualmente, são negociados pelo sócio-gerente administrativo, seriam negociados pelo setor e o gerente poderia vir a ser um supervisor do setor, se assim achar necessário. E, ainda, iria procurar os pontos passíveis de melhoria continuamente.

7 CONSIDERAÇÕES

Através dessa pesquisa foi possível traçar o perfil da função compras em uma construtora Botucatuense, ressaltando as falhas no processo de aquisição e propondo algumas melhorias gerais, de forma a manter um setor funcional, com autonomia no trabalho e revalorização do mesmo. As sugestões de melhorias são variadas e algumas delas podem ser implantadas sem que a construtora desembolse um montante elevado, como por exemplo a padronização de procedimentos durante o recebimento dos materiais no canteiro. Por outro lado, existem melhorias que, a princípio podem gerar despesas extras para a empresa, mas numa análise geral, certamente trarão grandes benefícios, como é o caso da contratação de um profissional capacitado. Isso proporcionará maior agilidade no processo de compras de materiais. Ressalta-se, por fim, que as falhas aqui apresentadas e as melhorias sugeridas serviram para que a empresa repensasse muitos dos procedimentos adotados no setor até então. Espera-se que os sócios possam refletirem e se adequarem a uma visão de gerenciamento de suprimentos mais ampla.

REFERÊNCIAS

- BAILY, P., FARMER, D. **Compras: princípios e administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- BARP, V. **Estruturação do Processo de Compra de Materiais em Empresas da construção civil, 2009**. Disponível:
<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/.../000769469.pdf?...1>
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral Da Administração**. 7.ed. Editora Elsevier – Campus, (2004)
- CIPRIANI, V. **A Evolução da Área de Compras em Uma Empresa do Ramo Moveleiro como uma Forma de Ampliar a sua Competitividade**. Disponível:
<http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucspga/mostrappga2013/paper/view/3604/1117>.
- CONCEIÇÃO, E. **Confiar é melhor que brigar. Qualidade na construção**. São Paulo: Sinduscon-SP. pg.14-23. 1999.
- CURSOS ONLINE SP DO BRASIL. **Curso de Administração de Recursos materiais e patrimônios**. Disponível em:
http://www.cursosonline.sp.com.br/product_downloads/j/curso_administra_o_de_recursos_materiais_e_patrimoniais__15056.pdf. Acesso em: 10/4/2016
- DIAS, M. A. **Administração de Materiais: uma abordagem logística**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- DRUCKER, P. F. **Administração, Responsabilidades, Tarefas Práticas**. São Paulo: Pioneira, 1975.
- FERREIRA, M. **ARTIGO – A importação do planejamento na indústria da construção civil, 2008**.
- HUNTER, J. C. **O Monge e o Executivo - Uma História Sobre a Essência da Liderança**. Sextante / Gmt – 2004
- ISATTO, E. L.; FORMOSO, C. T. **A formulação de um modelo decisório para a escolha de fornecedores de materiais de construção**. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE GESTÃO DA QUALIDADE E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NO AMBIENTE CONSTRUÍDO, 1, 1999, Recife. Anais... Recife: UPE, 1999. 1 CD.
- LOGÍSTICA & DILIGENCIAMENTO (WORDPRESS). **Como funciona o Setor de Compras**. Disponível: <https://diligenciamento.wordpress.com/2010/04/08/como-funciona-o-setor-de-compras/>

MARTINS, P. G. ALT, P. R. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2000.

RODRIGUES, J. L. M. **Administração de Materiais e Logística**. Monografia - UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES PÓS-GRADUAÇÃO "LATO SENSU" INSTITUTO A VEZ DO MESTRE, 2011.

SANTOS, A. P. L., JUNGLES, A. E. **Como gerenciar as compras de materiais na construção civil: diretrizes para implantação da compra pró-ativa**. São Paulo: Pini, 2008.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Como montar um serviço de pequenas obras para construção civil**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 17/04/2016.

SILVA, M. F. **Estudo de caso: Estratégias de compras: Um fator primordial para o crescimento empresarial**, 2008. Disponível: http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/413.